

# 企業人材育成論序説

## —個人と企業の自己実現—

伊藤 格夫

### はじめに

会社人間を脱したいという話題がビジネス人の中でよく出てくる。会社一辺倒でなくて、自分という人間を大事にしたいという大きな流れである。自分の仕事に主体的に取り組む人で、その体験事例を発表しその楽しさを語る人も増えてきた。多くの人が自分自身をもっと成長させたいと願っている。自律性を重んじたいという。自己実現が大切だともいう。

個人の尊厳を第一に考える生き方は、こまかく見ると欧米の社会をはじめ、世界の各地域・各民族によって歴史や環境の違いからくる文化差として、かなりの特徴があることは既に多く論じられているが、特にいま日本の社会で望まれている自立性・主体性の志向は、なんといっても、アメリカ社会に顕著にみられる価値観の範疇であるといえよう。そうであれば、あらためてその価値観の真髄を謙虚に学ぶことは現下のわれわれにとって大きな意味があり、かつ必要なことである。当研究では、社会や文化の違いによる差異性はさて置き、同じ人間としての共通性に着眼する視点からこれを取り上げたい。

さて、個人の重視を企業の立場からみると、これからは能力主義の時代だといわれており、今までの終身的長期継続雇用などの慣行が今後どのように推移していくかはともかくとして、はっきりしていることは、今よりはもっと一人ひとりの創造性や自発性に期待がかけられる。年功序列的昇給制度をやめて年俸制あるいはそれに近いやり方をとろうとするケースも増えつつある。

このような新時代の趨勢のなかで重要な課題となってくるのは、個人と企業との双方の納得性のポイントをどこに求めるのか、評価の基準をどうするのか、そして一番大事なことは、これらの問題の基本にある人間像をどのように明確に意識するのか、ということである。

さらに、これらとの関係においてもひとつ重要なことは、われわれがこの社会において企業そのものをどう認識するかである。企業は本来、利益追求が目的か、社会に貢献することが第一か、さらに、そこにおける人材育成は何のためか、そして、これらのことを統合的に理解するにはどのような考え方をすればよいのか。

これからのわれわれ日本人が企業一辺倒でなく個性豊かな人間として生きていくといっても、企業そのものを無視して生きられるはずはない。営利企業と非営利企業とを問わず、また規模の大小を問わず、企業なくして現代社会は成り立たない。このことを前提として、われわれが積極的に企業の一員として参画しながら、そのなかで自己を成長させ、自己を実現するためには、いったいどうすればよいのか。そのために企業は個人に何をすべきなのか。

企業における人材育成の内容や方法については、すでにいろいろ論じられ、出版も豊富になされている。しかしその多くは、企業の存続発展のための人材育成を前提としている。それは、企業が発展すれば個人の発展につながる、あるいは、企業の発展を目的にすれば結果的に個人の成長をもたらす、ということを大前提にしているのである。しかしながら、その場合、企業が発展すればどのように個人が成長するのか、あるいは、少なくとも個人のどのような成長が期待されているのかが明確に説明されていなければならない命題である。

もとより「ヒト」は、企業における経営資源としての労働力（知的労働も含めて）の側面がある。一方、冒頭で述べた個人の尊厳に属する側面、これは、たとえばダグラス・マグレガーの『企業の人間的側面』において説明されているような面でもあるが、要するに人間存在としての側面がある。このような、一方で資源としての側面と、もう一方で人間としての側面とは、企業のなかで、

いったいどのように統合され、どのように統一性が保たれているのであろうか。

それは、企業すなわち組織と、それを構成する部分としての個人との関係の問題でもある。組織の一員として仕事に充実感を味わいながら、同時に個人としても家庭人としても社会人としても豊かな人生を生きる、その人間的基盤はどのようにして形成されるのか。

かつてアブラハム・マズローは、個人としての人間の行動（存在）を説明するための動機理論として欲求階層論の仮説を提起し、マグレガーがそれにヒントを得て企業のなかでの個人の行動のタイプを考察した。マズロー自身もカリフォルニアのノン・リニヤー・システムズ社を訪れた経験から、企業における個人の在り方を『自己実現の経営』<sup>1)</sup>の書にあらわした。

当論文においては、企業行動そのものについても、その理解のしかたのひとつとして、マズローの人間における欲求階層の仮説を用い、企業ニーズを階層論的にとらえて、そのなかで同時に階層的欲求にもとづいて行動している組織の一員としての人間個人とをあわせてとらえる。いわば、企業（組織）を個人のメタ欲求構造とでもいうべき存在として把握する。

なお、人材育成論は、その対象と方法についてそれぞれ展開されるべきものであるが、当論文では、そのうち主として「対象」について考察する。

## 1. 人材—自己実現の人間像

人材育成における「人材」とは、どのような人間であらうか。平均的人間か、それとも、なんらかの価値観のもとでの、目指すべき理想の人間像か。いうまでもなく後者であらう。前者の平均的人間像を得るために統計的手法などを駆使することは、現在の全体的状態を認識するためには有効であるが、一方で、人びとのあるべき姿を設定するためには規範的方法が必要である。

人間一般を対象として、規範的方法によって人間存在の本質を追求した学者にアメリカのアブラハム・マズローがある。マズローの人間研究の方法論については批判もあるが、それについては後に触れる。マズローの膨大な論文の要

約紹介は、1冊にまとめたものではゴープルの著書<sup>2)</sup>があり、さらに簡潔に数ページに要約されたものとして、たとえば、津田眞激が著作<sup>3)</sup>のなかで紹介している。また、マスロー自身の論文を編集して出版された著書の1冊<sup>4)</sup>を翻訳した小口忠彦がその訳者まえがきにおいて、また、別の2冊<sup>5)</sup>を翻訳した上田吉一によって、それぞれの翻訳書の訳者あとがきのなかで、それぞれ極めてわかりやすい解説がなされている。

これらを参考にして、以下に、あらためてマスローの原著から、その理論の中核をなしている自己実現と欲求階層論について、その要点を抜粋しながら、当論文の主題である「人材」とその「育成」の意味について考察したい。

### マスローの人間研究とその方法

マスローは1908年ニューヨークに生まれ、ウィスコンシン大学で心理学を学んだ。1930年代の中ごろから、精神分析や精神医学の対象となっている患者がいったい何の「欠乏」によって神経症などの病気になるのか、その治療の方法は何か、といった問題意識を発端として、さらに、病気の人だけでなく広く一般の健康な人たちの「人間の内面生活をよりよく理解するのに役立つ」<sup>6)</sup>理論（動機理論）を展開した。そして1940年代から50年代にかけて、「最も健康な人間を直接研究することによって引き出した健康の心理学」<sup>7)</sup>と称する人間成長の所論をつぎつぎと発表した。その中心概念がself-actualization（自己実現）である。<sup>8)</sup>

若い時代のマスローが師と仰いだ二人の先生のルース・ベネディクトとマックス・ヴェルトハイマーがあった。マスローは「人間的にもとてもとても素晴らしい二人の先生を理解しようとするところから出発した…私は、ただ尊敬するだけでは満足せず、なぜこれら二人の人物が、世の中のありふれた人びととそんなに違っているのかを解きあかそうとした」<sup>9)</sup>と語っている。そしてこの二人の異なった個性のなかに「彼ら二人の型が共通していて、一般化できる」ことを発見し、さらに「このような型に属する人が、他にもいるかどうか捜そうと

した」ことが、彼の自己実現の研究の端緒になったことを述べている。

この研究におけるマスローの方法は、彼自身が述べているように、「知人、友人、および有名人、歴史的人物の中から…才能、能力、可能性をじゅうぶんに使い、また開発している」<sup>10)</sup>と思われる人を選んで、「それらの人びとを特徴づけ、一つの症候群に描き出すこと」であった。このようにして描き出された症候群、すなわちマスローが発見した自己実現のいろいろな現れかたの数々について以下に列挙してみよう。

### 成長した人間の姿—自己実現

マスローが自己実現の特徴として彼の研究の比較的初期に挙げたリストの大略は次のとおりである。<sup>11)</sup>

#### ①現実を有効に認知する

自分の願望や恐れ、不安など自分自身の内面の状態に左右されず、実際にそこにあるものや状態を客観的に知覚できることが基盤になる。

#### ②自己も、他人も、自然も、あるがままに受容する

罪の意識や恥の感覚などに影響されることなく、事実をそのままに認め、そのままに受けとめる

#### ③自発性を伸ばす

重要で根本的だと考えることをおこなうにあたっては、それに抵触するような慣習などにこだわらずに行動する

#### ④自己中心よりも問題中心的である

自分のことで気をもんだりせず、自分外の問題にエネルギーを振り向ける。広い思考領域のなかに生きているため、ある種のおだやかさを人に与える。

#### ⑤独自性をもち、プライバシーを求める

他の人なら騒ぎが起きるようなことにもいらだたず、心を乱さず超然としていられる。ただし、このため一般の人たちからは、おうおうにして

冷たく感じられ、場合によっては敵意があるようにさえ思われる。

⑥自立性をもつ

他から満足を与えてもらうより、みずからの可能性と潜在力を頼みとしている。この意味で、比較的 に自然環境や社会環境に左右されず、きびしい衝撃や欠乏や欲求不満に対して安定していられる。

⑦評価がつねに新鮮である

人生に基本的に必要なことについては、たとえ繰り返して何度も当面しようとも、はじめての時と同じように新たな喜びや驚きや恍惚をさえもって評価できる。マスローは、百万もの花を見たあとでも花はどんなものでも息をのむような愛らしさをもっている、という例をあげている。

⑧神秘的経験を頻繁にもつ

強烈な情緒的反応で、ベネディクトがその著『菊と刀』で述べているような無我行動<sup>12)</sup>、強烈な感情的経験、音楽や美術の強度の享受で自己喪失あるいは忘失の状態である。力強いと同時に無力な感じ、エクスタシーと驚きと畏敬の感じも含まれる。マスローは後にこれを最高の幸福感・充実感をもたらす瞬間であることに着眼して peak-experience (至高経験) と呼ぶようになった。<sup>13)</sup> なお、この経験は日常的なものであって、神学的もしくは超自然的なものではない。

⑨共同社会感情をもつ

すべての人間との一体感である。ものの味方が普遍的で、また時間的広がりをもっていることが、この一体感をもつために必要である。

⑩深い対人関係をもつ

一般に考えられる以上にはるかに融和し、愛し、完全に同一視でき、自我との境界を取り去ることすらできる関係である。なお、このような深い親密な関係は、そんなに多くの相手と同時に結べない。

⑪民主的な性格構造をもつ

地位や名声、血統、年齢などにとまなう威信を保とうとはせず、むしろ、

自分の知っていることがどんなにわずかなものであるかに気づいており、したがって、自分に何かを教えてくれるものを持っている人に尊敬し、自分は謙遜でありうる。これは、すべての人間を無批判に同等化することとは異なるが、それでも、同じ人間だからという理由だけで、すべての人間に比較的等しく尊敬を払うことのできる人である。

#### ⑫手段と目的とを区別する

手段より目的を重視する。しかし、同時に、多くの自己実現者は、目的のための手段にすぎない行動そのものを目的とみなして熱中する傾向もみられる。目的に到達することばかりでなく、過程そのものも楽しむのである。

#### ⑬哲学的であって、悪意のないユーモアのセンスをもつ

誰かを傷つけることによって人を笑わせるとか、人の劣っていることを笑うような優越感や、あるいは、単に権威に反抗するだけのユーモアなどには興味を示さない。哲学に密接に結びついた、何か言うべきことを含んで、ただ笑わせるということ以上の役割をもったユーモアである。むしろまじめで、どちらかといえば深刻な人間と思われるほどである。

#### ⑭創造性をもつ

これは、すべての自己実現者に共通の特徴で、すべての人が何らかの点で何かの特別な独創性あるいは発明の才を示している。それは、健康な子どもの純真で普遍的な創造性と同種のもので、すべての人間に生まれながらにして与えられた可能性のようなものと思われる。大部分の人間は、文化の中に組み込まれていくにつれてこれを失ってしまう。しかし、何人かの人は、これを保持しているか、あるいは、あとでそれを回復するように思われる。

#### ⑮文化に組み込まれることに抵抗する

これは、われわれの文化の中での、たとえば衣服や言語や食物や物事のやり方など明確な慣習の枠内からあえてはみ出そうとするのではない。

むしろ受容的でおだやかで機嫌よく、日々文化を内側から改善しようとする。前述の、他人から超越し、プライバシーを重視することは、文化から超然としていることにも通じる。この意味で、自律的であり、社会の規則よりはみずからの法則によって支配されているといえる。

以上、マスローが自己実現者の特徴を例示している初期の論文を中心に抜粋紹介をした。要するに、自己実現者とは、「強い内的自律性と外的受容性をもって、創造的に自己の可能性を拡げて行く人間」である。しかし、このように一言で述べてしまうと、あまりにも概括的過ぎて、本来、マスローの描く自己実現の人間像の機微がにじみ出てこないように考えられる。

マスローの概念形成の特徴は、最初、かなり漠然としたイメージの「健康」概念ではあるが、一応それに該当すると考えられた実在する多くの人物について、その特徴を観察し、そこに見られる共通的特性をできるだけ詳細に記述する。それによって、初期のあいまいであった概念を少しでも明確にする。そのうえで、あらためて人選・観察・記述などをやり直す。これを繰り返しながら、基本概念の内包を豊かにし、外延を拡げていく。したがって、マスローの自己実現を理解するには、この時点で少なくとも上述の15項目の記述を全体的に把握する必要があり、そこにイメージされる全体像がマスローの健康概念であり、価値観なのである。

マスローの方法論に対する批判<sup>14)</sup>のなかには、マスローがサンプルとした人物の選び方に関し、その価値観が不明確であると指摘したものもあるが、上記の自己実現者のリストをみてわかるように、明らかにアメリカ社会の特徴とみられる自主独立と、民主的で創造性を特に重視する価値観が歴然とあらわれているのを読み取ることが大切である。実証性の問題については後述する。

## 人間の存在価値

自己実現者についてマスローはその後も研究を続け、晩年に近い1967年にあらわした高次動機論<sup>15)</sup>の中では、自己実現者が仕事において高度の満足を覚え



るのはどのような点か、どんな報酬か、仕事に必要なすべての雑用を価値のある受け入れられるものにするのか、どのような時が最高の瞬間・至高経験になるのか、などについてたずねた結果を40項目にわたって列記している。以下に、上田吉一訳<sup>16)</sup>からそのうちのいくつかを抜粋する。

自己実現する人びとは……

- ・正義をもたらすことを喜ぶ
- ・残酷な行為と搾取を阻止することを喜ぶ
- ・嘘や虚構と戦う
- ・幸せな終結、立派な完成を好む傾向がある
- ・仕事の上での挑戦に受けて立つ
- ・環境や作業過程の改善の機会が大きな報酬となる。物事の改善を楽しむ
- ・感謝の意を表明し、少なくとも自己の幸運をよくわきまえている
- ・神秘的な未解決の問題、未知の挑戦的なものに魅せられる傾向がある
- ・才能が無駄にされるのは嘆かわしいと感じる
- ・物事を上手におこなうこと、「仕事をうまくやったり」「する必要のある事柄を満足におこなうこと」を好む。
- ・他の人びと、とくに若い人びとの自己実現を見つめ、これを助けることに喜びを覚える
- ・喜んで責任をとり、責任を恐れたり避けたりすることがまったくない
- ・能率をあげること、仕事をきちんとまとめること、密度の高い簡単で速度の早い安価な…よりすぐれた製品を作ること、少ない部品と手間が無駄を省き、円滑で容易で確実、安全で「優雅で」骨の折れないものにすることに喜びを覚える

これらを含めた40項目にわたる内容を整理して、マズローは次の21カテゴリーで表現した。すなわち、自己実現者が仕事から受ける満足の内容は、

真実、美、新鮮さ、独自性、正義、密度の高さ、簡潔、善、整然、能率、愛情、正直、無邪気、改善、秩序、優雅、成長、清潔、確実性、静寂、安

らぎ

で、これらは仕事にかぎらず、人間存在の究極の価値と完全に一致するものであった。自己実現者すべてに共通する価値である。

この究極の価値を「存在価値 (the values of Being, the B-values)」とマズローは呼び、また、この人たちの認識のしかたは、自分の願望や不安や意図などによって影響されることなく、無比較的、没価値的、没判断的であって、このような認識をマズローは「存在認識 (Cognition of Being, B-cognition)」と呼んだ。

さて、このようなすばらしい自己実現の人間はどのようにして可能になるのであろうか。マズローは、その前提条件としての欲求階層論を自己実現の初期の発想とあい前後して構築していったのである。

### 基本的欲求—欲求階層論

マズローは、一人ひとりの人間はいわば無数の欲求の集まりであるとみる。ただし、単なる集合体ではなく、「統合され、組織されて一つの統一体をなしている」<sup>17)</sup>ということが前提である。そこにおいては一つの重要な特長がみられるとして次のような例をあげている。「たとえば自動車を手に入れるためにお金が欲しいのであるが、それもつきつめれば、われわれは自動車を持っている隣人に劣等感をもちたくないから自動車が欲しいのであり、結局は、自尊心を維持し、人から愛され、また、尊敬されたいのである。一般的に言って、意識された欲求を分析してみると、その背後に、いわばもっとその個人にとって基本的な他の目的が存在することがわかる」<sup>18)</sup>。

すなわち、手段と目的の階層関係であり、ここからマズローは、無意識の世界をも包含しながら、人間における欲求階層論を仮設していった。そして、自己実現者とは、このすべての階層を満足している人間、もしくは満足した経験のある人間であることを発見したのである。

## 生理的欲求

生命を維持するためのもっとも基本的な欲求で、たとえば、食欲、性欲、睡眠欲などがその代表的なものである。マスローは「これら生理的欲求はあらゆる欲求の中で最も優勢なものである。特にあらゆるものを失った人間にとっては、おそらく食物に対する空腹感が最も強いであろう」<sup>19)</sup>と、生理的欲求のなかでも食欲がその典型であることを示している。

なお、この生理的欲求をこまかく分析していくと、きりがなく、最後は生理学の分野へつながっていくであろう。マスローは「基本的な生理的欲求についてのリストを作るのは、無益と同時に不可能であるように思われる。なぜならば、どのくらい詳しく説明するかによって、すきなだけのリストができるからである」と延べている。いずれにしても、あらゆる生物にとって、この生理的欲求は基本的欲求中の基本といえる。

## 安全の欲求

生理的欲求がある程度満足されると、そこに新しい一組の欲求、すなわち安全の欲求が現れる。もし身の安全がおびやかされる場合には、その個体は全力をあげて安全性を確保しようとするであろう。この安全性が確保されている場合には、「ちょうど、じゅうぶん満腹した人が、もはや空腹を感じないのと同じように、安全な人はもはや危険にさらされているとは感じない」。しかし、もし身の安全が保証されていない社会であれば、「その生活上の主目標は身の安全をはかることであり、そのことが当人の現在の世界観や考え方だけでなく、彼の将来の考え方についても強い決定要因となる」のである。この安全の欲求は、生理的欲求の満足のうえに発現することに特徴がある。

## 所属と愛の欲求

マスローはこの欲求について、「生理的欲求と安全の欲求がかなりじゅうぶんに満足されるならば、愛と愛情、所属の欲求が起こってくるであろう。そして、

今まで述べてきた一連の過程がこの新しい中心のもとに繰り返されるであろう。いまやかつてなかったほど、友だち、あるいは恋人、妻、子どものないことを痛切に感じる。人は一般に他者との愛情に満ちた関係、すなわち、自己の所属しているグループ内での地位を切望しているし、この目標を達成するために一生けんめい努力するであろう。人はこの世の中の何物よりもこのような地位を得たいと思い、自分がかつて空腹なとき、愛を非現実的、あるいは不必要な取るに足りないことと軽蔑していたのさえ忘れるであろう」と述べて、この欲求が生理的欲求と安全の欲求の充足のうえに発現することを説明している。

なお、マスローは、愛と性的行動とはこの欲求階層論のうえからは明確に区別すべきものとし、後者は生理的欲求の次元であると特にことわっている。また、マスローは、愛についてはさらに高次の自己実現のレベルにおいても重要なものとして認識し、後年、独自の論文を発表している。<sup>20)</sup> マスローの愛の概念は、相互の極めて深い受容であって、彼はカール・ロジャースを引用して「愛されるということは、充分理解され、またじゅうぶん受け入れられるという、おそらくその最も深く、かつ一般的な意味をもつ。…」<sup>21)</sup>と述べている。

### 承認の欲求

マスローは、「人間社会では、すべての人々(少々の病的例外はあるとしても)は通常安定し、基礎の確立した、自己に対する高い評価や自己尊敬、自尊心、他者から尊敬されることに対する欲求」があるとする。この承認の欲求に属するものも数多くあり、マスローはこれを二分して、ひとつは「強さ、業績、妥当性、熟練、資格、世の中に対して示す自信、独立と自由に対する欲望」などの自尊心であり、もうひとつは「他者から受ける尊敬とか尊重と定義できるいわゆる評判や名声、地位、他者に対する優位、他者からの関心や注意、自分の重要度」などの、いずれも他者から理解を受けたいという欲求であるとしている。

なお、マスローは「最も健康な自尊心は、外からの評判あるいは名声や保証

のない追従よりは、むしろ正当な尊敬」を受けることによるものであることを強調しており、ここにこの承認の欲求の特徴がみられる。すなわち、「高次の欲求の満足は低次の欲求の満足より自己実現に近いのである」<sup>22)</sup>と述べているとおり、この承認の欲求になるとかなり自己実現に近い。このすぐ上位に自己実現が在るのである。

### 欠乏動機と成長動機

生理的欲求を基盤として、安全の欲求、愛・所属の欲求、そして承認の欲求と順次階層を形成しているこれらの欲求の構造を、マスローは「基本的欲求」と呼んだ。そして、この基本的欲求は主として「欠乏動機」にもとづくものが多いとする。この欠乏欲求は、「その欠乏が病気を生み、その存在が病気を防ぎ、その回復が病気を直す」<sup>23)</sup>のである。

たとえば、食物が欠乏すれば病気（飢餓）になる。そして死にいたる。また、安全の欠如によって、幼時の恐怖や恐怖反応が潜行して脅迫神経症を引き起こすなどはその一例である。愛情を遮断されたり、自尊心を傷ついた場合には不適応に陥る。このように、マスローは、普通の健康な人間がなんらかの満足を阻まれている状態、すなわち欠乏の状態を欲求（needs）」と呼んでいるのである。<sup>24)</sup>なお、この欲求は、「少なくとも相当の部分を生まれつき与えられているものだろう」<sup>25)</sup>とマスローは仮説している。たとえば、食物が欲しくなるのは、学習によってそうなるのではなく、生まれながらにして内から発するもの、すなわち内発するエネルギーである。マスロー以後に、人間の「内発的動機づけ（intrinsic motivation）」を実証的に研究したエドワード・デシ（1975）は、行動のエネルギー源として欲求概念を妥当と評価している。<sup>26)</sup>

さて、マスローは、主として欠乏概念によって説明される基本的欲求を下部構造とし、その上位次元に自己実現を位置づける。マスローは、ここには欠乏動機は存在せず、「成長」そのものが動機となっているという。基本的欲求が十分に満足されている場合、あるいは過去に満足された経験をもつ場合に発動さ

れることの多い動機で、たとえば、創造性や審美性などをはじめとして、前掲の自己実現リストに例示されたような内容である。なお、この成長動機も、欠乏動機と同じく人間に本来的に内在する「本性 (inner nature)」<sup>27)</sup>である。

マスローの理論への批判として、前掲のデシは、マスローの欲求の階層性に基本的には賛同しながらも<sup>28)</sup>たとえば、幼児の愛情欲求は、生理的欲求や安全欲求の欠乏か否かにかかわらず強烈であることを指摘して<sup>29)</sup>いわば、マスローの理論の荒い点を突き、また、マスローが主張する「第三勢力」<sup>30)</sup>すなわちヒューマニスティック心理学に対し、もっと厳密な理論構築や経験的妥当化の必要性<sup>31)</sup>を強調しているが、このようなデシ自身の業績そのものがその理論精緻化のための作業の一端をなしていると考えるべきであろう。

また、同じ意味で、マグレガー<sup>32)</sup>やハーズバーグ<sup>33)</sup>のそれぞれの理論も、マスローの仮説に対する実証的研究の一端としての位置づけと理解するのが妥当ではなかろうか。たとえば、ハーズバーグが実証的データを駆使して生み出した、ホワイトカラーにおける職務満足についての「動機づけ—衛生理論」を考えてみるとよい。衛生要因は、それが欠乏すれば満足感を低下させ、一方、積極的に満足を高めるのは動機づけ要因であるとする。これをマスローの「欠乏—成長動機」の概念と比較して、その理論構成のいかに類似していることか。

要は、規範的アプローチをどのような実証的方法によってカバーしようとするのか、そして一方、実証的アプローチのためにどのような規範的枠組みをバックボーンにするかという相互補完の視点こそ大切であろう。

## 人材とその育成

ふつうの健康な人間の日常は、内発する基本的欲求を次々と満たしていく過程にある。すなわち、階層構造をなして湧き出てくる欠乏欲求を充足する過程である。これが阻害されると人間は病気になる。そうならないように刻々と満たしていく過程をマスローは「成長への過程」<sup>34)</sup>と表現している。人間完成への準備過程なのである。そして、基本的欲求を概ね満足し、そのうえに立って成

長することそのものを動機として生きている人間すなわち自己実現者をマズローは「成長した存在」<sup>34)</sup>と呼んでいる。

われわれは、この自己実現者およびそれへの成長過程にある人間をも総称して「人材」と呼ぼう。

しかしながら、現実企業において人材育成とは、多くの場合、単に経済的技術的發展にかかわる知識・技能などの向上だけを重視することが少なくない。学校教育においても、社会の発展のためという名目のもとにこの部分がかなり多くを占めているといえよう。われわれの経済社会自体がこれを中心として動いているといっても過言ではなからう。

このような現下の社会では、好景気の時には傲慢な気風がみなぎり、反対に少しでも景気後退に見舞われるとたちまち意気消沈して、見る影もないような状態を呈することが多い。これでは「普通の健康な」人間どころか、基本的欲求すらまともに満たされていない、人間的に不健康な存在でしかない。

われわれは、人間としての基本的欲求をすなおに充足していくことと、そのうえに自己実現を目指すことを人間のあるべき姿として明確にとらえ、その成長に力を入れる必要があろう。

そしてこの人材は、大多数の基本的欲求充足の過程にある人も、ごく一部分の自己実現の域に達している人も、いずれも、みずからが内発的に成長する人間であるから、ここにおいて「育成」とは、そのような個人の成長を阻害せず促進させるように、その環境条件を配慮し、整えることにある。

さて、このような人材育成を企業に期待するにあたって、どうしても理解しておかなければならないのが、個人との関係において、企業とは何か、企業とはどういう存在かについての見解である。

## 2. 企業と人材

### 企業とは

企業とは、複数の人間によって構成される「組織」としての一面をもってい

る。したがって、企業における人材育成を考えることは、組織と個人との関係の問題を考えることでもある。

個（部分）が全体の中でどのような関係にあるかということについては、既にいろいろな見方・考え方がおこなわれている。たとえば、個人が組織のなかに囲い込まれている、というような言い方をする場合は、個人（部分）と組織（全体）とを二分法的に対立概念としてとらえている見方である。

また、アーサー・ケストラー<sup>35)</sup>は、全体の中の部分が、それぞれ、それ自体で自律的なひとつの全体性をもっていて（holon）、これらが総体として、ひとつの階層（hierarchy）をなしており、このホロンとハイエラーキーの二つの概念を合わせもったホラーキー構造（holarcky）をなすとする一般システム論を提唱した。

ひとつの企業を一個の生命体とみなして考えることは、たとえば、マクロ生物学における環境論の知見をもとにして、企業の生存戦略などに適用する研究も展開されつつある。<sup>36)</sup>最近、伊丹敬之<sup>37)</sup>らは、情報論をベースに、人間の連帯欲求などを基礎要件として、組織マネジメントにおける「場」の概念の構成にとりかかっている。物理学や心理学で既に用いられている場理論とそれぞれ同型ではないにしても、組織と個人とを統合的にとらえようとする新たなパラダイムの構築に期待される。

さて、本研究においては、前述のマスローが人間をひとつの「全体」としてとらえ、かつ、欲求の階層的構造を仮定したように、企業（組織）もまた単に個人の集合としてだけの存在を超えて、それ自体がニーズの階層的構造をもったひとつの全体として理解する。

なお、その前提として、利益について一考しておこう。

## 企業と利益

企業（営利企業）の目的は利益をあげることにあるという言いかたは必ずしも間違いではない。経済学や経営学の分野で多くの研究が、企業単位での「利



潤最大化」をめざし、その追求に寄与している。

一方で、同時に少なからぬ経営者・研究者が、営利企業といえどもその目的は社会の発展のために貢献することであるとする。この場合に利益は、社会への貢献の結果として得られるものである。正しい貢献がなされていれば、それに見合った報酬としての利益が与えられるとする考え方である。この、社会貢献の結果としての利益という場合でも、現代社会において営利企業であるかぎり、利益が得られなかったら企業そのものが存立できない。この意味で、利益は企業目的（社会貢献）に対する必要条件なのである。

以上のような、企業の第一目的が利益獲得かそれとも社会貢献かという議論を統一した考え方として、多くの場合、利益は社会貢献の度合いを測る尺度であるから、たとえ社会貢献の結果として与えられる利益であっても、その利益を目標にして経営をおこなえば同時に社会貢献が達成できているとする。なお、貢献できていなくてもたまたま利益が得られたり、あるいは不正な行為によって利益をあげた場合には、早かれ遅かれ、社会から処罰を受けることが前提である。

すなわち、利益獲得は企業目的（社会貢献）に対する必要かつ十分な条件であるということになる。あたかも、競技において勝つことを目的に精進すれば、それが人間としての好ましい資質として本人に蓄積されるということとも似た考え方といえる。しかし、現実には、勝つことが目的か、それとも人生修練なのか、という二者択一的な疑問が頭をよぎることがあったり、利益か社会貢献かに思い悩む企業生活も少なくないであろう。

どうも、利益が先か、社会への貢献が先かといったように、両者を対立概念としてとらえるところに問題がありそうだ。

そこで、新たな考え方に立ってみよう。

## 企業ニーズの階層論的理解

### 経済的ニーズ

マスローは、個人の行動を動機づけるもっとも基本的な低次の欲求を生理的欲求と考えた。その典型的なひとつが食欲であった。人間が生理的にその個体を維持・成長していくために摂取する起動力である。

企業体がその組織を維持・成長させていくために摂取し養分として活用する必須の要素は、カネ・モノ・ヒトや情報などの経営資源である。特に、カネについて、収入と支出との差額として得られる利益金は、それ自体が経営要素としてのカネそのものであり、企業の維持・成長のための養分となる。また、モノやヒトについても、改良された施設・設備・土地などが企業としての維持・成長のための糧であり、育成された人的能力もそうである。情報についても、企業内に集積されて、企業みずからの知の体系となり、あるいはノウハウとなって、さらなる維持・成長への資源として用いられる。

このように、いずれも企業自体の維持・成長のための資源としての観点からみた場合には、カネはもちろんのこと、モノもヒトも情報も、すべては企業としての「経済的」価値の追求であり、その動機は経済的なニーズである。

なお、マスローが個人において欲求と呼んだ概念を、ここでは企業そのものに対してアナロジカルに適用するのであるから、個人と企業という異なった主体に厳密な意味で同じ欲求概念が妥当するかどうかは、今後の検討を必要とするだろう。当面、企業の場合は欲求と呼ばずにニーズという語を用いておこう。したがって、マスローが人間において生理的欲求と呼んだのに対して、ここでは企業における「経済的ニーズ」ということになる。

人間において生理的欲求の充足が生命の維持・成長のために基本的な役割を持っているのと同じように、企業単位では、その経済的ニーズの充足が企業の維持・成長のために不可欠である。現在に至るまで、経済学においてはもちろんのこと、経営学でも、この経済的ニーズの充足を第一義的には指向してきた。

それは、人間個人の場合とは違って、企業の場合は、その生存のための最低次元としての経済的ニーズの満足だけでも容易なことではないからである。人間においても、世界の多くの地域で、現代もなお生理的欲求の満足が果たされ

ず、悲惨な状態が少なくないが、この点では一応の満足が達成された日本の社会でも、企業単位にこれを見るとどうであろうか。わが国の250万社以上といわれる法人企業のなかで、毎年、何万社という数の企業が倒産していることか。

一方で、新規設立の企業も続々と生まれている。これを人間にあてはめると、なんと死亡率、出生率ともに高いことか。まるで未開社会そのものにも対比できよう。もっとも、人類が何百万年かの生存・進化の中で達成してきた生理的欲求の満足の歴史に対して、企業は、この社会に出現してたかだか何百年の歴史である。その最低次元のニーズとしての経済的ニーズの充足に、いまだ汲々としていても無理からぬことといえるかもしれないが。

### 企業における安全のニーズ

人間における安全の欲求に対応して、企業そのものにも安全・安定を志向するニーズがみられる。ただし、安全衛生法などの関係法規にもとづく規制や、一般に企業内でおこなわれている安全運動というのは、その企業に就業している従業員の安全を目的とするものであって、ここでいう企業経営自体の安全性とは異なる。

企業自体の安全とは、たとえば、経営分析において、流動比率や固定長期適合率、自己資本比率などの指標が企業の安全性因子あるいは健全性因子<sup>38)</sup>の数値指標として重視されるように、企業全体の安全性の志向である。

なお、この安全のニーズは、広い意味では、前項の経済的ニーズの中に含めて一緒に考えてもよいかもしれない。しずれにしても、企業の存立に直接かわる低次元レベルの重要なニーズである。

### 企業における社会的ニーズ

マスローが個人において仮説した所属の欲求、およびその上位の階層にある自信・自尊の欲求、さらに上層の他から受ける尊敬・評価の欲求は、いずれも

企業単位においても、それぞれにみられる。

企業自体が他企業から仲間はずれにされたくないというニーズをもっている。特に日本企業の「横並び意識」の強さは、今、世界の企業社会の中でひとつの大きな特徴として注目されつつあるが、これも、やがては克服して、新時代の多くの企業はそれぞれ真の自律性を持ち、自信・自尊、そしてさらには他社から受ける尊敬・評価に正当に値する企業へと成長していくのであろうか。

また、企業活動の中で、メセナあるいはフィランソロピーと呼ばれる社会活動についても、その動機によって、たとえば、他社に遅れをとらないように当社もやらねば、といった次元での取り組みの例もあるし、また、これについて社会から称賛を受けたいという動機によっておこなわれている場合もある。はたまた、これによってひと儲けする機会をつかむ目的の場合もあろう。この最後の場合などは、名目は社会的活動と称していても、ニーズ階層論の観点からみると、最低次元の経済的ニーズによる企業活動というべきであろう。

### 3. 企業の自己実現

#### 人間的成長が目的の経営

マスローは、個人の場合に、欠乏の概念にもとづいて、それによる不満足が原因となって動機づけされるいろいろな欲求を階層構造として説明し、さらにその上位に成長動機としての自己実現を位置づけた。

この自己実現動機は企業単位では妥当するであろうか。前述の個人の自己実現の内容は、概ね企業の場合にも該当するとみられるが、ただ、ここで個人の場合にはまったく関係のなかったことで、企業単位の場合にのみ存在する重要な項目がひとつあると考えられる。

それは、その企業で就業している従業員一人ひとりの人間成長そのものを、その企業の主目的ないしは第一目的とする経営である。企業自体の成長よりも従業員個人の成長を企業として助成すること自体に企業としての存在意義が置かれている経営である。それによって、結果として企業は成長する。

なお、企業自体の成長を目的とした場合であっても、その中における個人のあるべき姿が具体的に示され、人間としての成長が前提となっている場合は、この域に達している企業と考えることができる。次にその具体的事例をみよう。

### 松下幸之助の人材育成

「私はまだ会社が小さい頃、従業員の人に、『お得意先に行って、“君のところは何を作っているのか”とたずねられたら、“松下電器は人をつくっています。電気製品もつくっていますが、その前にまず人をつくっているのです”と答えなさい』ということをよくいったものである。」<sup>39)</sup>これは、昭和53年に出版された松下幸之助著『実践経営哲学』のなかの一節であるが、同氏は創業後のまだ世間にあまり知られていなかった時期、みずから人から会社の内容を問われた際、本気でそのように答えていた。それを、すべての従業員にも心から期待したのである。

同氏は、また別のところで、「私は人づくりには道場がなければいけないと思う。道場というのは大は社会、小は企業だ。」<sup>40)</sup>と述べている。同氏は社内でも後年にいたるまで折りにふれて、『会社がつくる道場というのは、はやくいえば“工場や事務所”なんや』ともいっていた。

同氏は、みずから若い頃から、常に従業員に対して自分の思いを語ったそうである。遠く離れた地方事業所の責任者に対して、本社社主として発信する通達も、とおり一遍の事務的な文書ではなく、その主旨をはじめ、特に部下への周知のしかた徹底のしかたなどについても、ことこまかく、噛んで含めるように記されている。

同氏に育てられた後継者たちが、戦後日本の高度経済成長期には経営の第一線に立ってリーダーシップを発揮し、当時、日本経済をリードした業界の中においてさらに群を抜く企業としての業績を達成した。この時、同氏自身も会長として現役の職にはあったが、それにしても、みずから育てた優秀な後継者群が活躍したからこそ、その業績として実を結んだのであった。

それぞれの人は、ただの猛烈経営者ではなかった。人間的にも特色豊かな人たちであった。なによりも、マスローの自己実現する人の特性をそれぞれに備えていた人物である。ある人は自主性がきわめて高く、師である会長にも容易には妥協しない。ある人はフレッシュな評価力をもち、豊かな感情表現をもってリーダーシップをとる。また、ある人は環境を文字どおりあるがままに受容し、刻々変動する経営条件のなかで有効な手を次々と打っていく。そして、これらすべての人は、みずからの高い使命感をもっており、それに挑戦すること自体に生きがいを感じ、自分の才能・可能性をさらに伸ばしていったのである。

やがて、第一次石油ショックを契機として高度経済成長が終わり、安定成長期といわれる時代に入るとともに、松下幸之助は相談役に退き、同氏に直接育てられてきた後継者たちも次々と第一線を引いて隠退に入った。そして、この人たちが、社内経営教育における講師として、自分がどのようにして師から教育を受けてきたかを順次語りはじめた。その記録は、以後の社内教育に用いられ、一部は PHP 研究所の商品（経営者養成セミナー）のなかで教材として活用されつつある。松下幸之助が実践したことは、同氏みずからも常に述べたことばであるが、まさに「経営即教育」であった。

同氏自身が、人に応じ時に応じて自在に行動し、まさしくマスローの自己実現者そのものであった。卓抜した現実認知、問題中心に目的を見据えて変幻自在に手段を考案し、人間の可能性を信じ、マスローのいう存在価値に生きた生涯であった。

松下幸之助が第一の目的とした人材育成について、その一端が披歴されたものとして、特に指導者の地位にある人間に要請される資質について解説したりリストが出版されている。<sup>41)</sup>古今のすぐれた指導者の言行から102項目にわたる資質特性を抽出して、それを五十音順に、①あるがままにみとめる、②いうべきをいう、…というようにして、その一項目ごとに見開き2ページずつで解説され、指導者たるべき人の人間像を明らかにしようとしている。マスローの自己実現者から抽出された特性のリストとは、当然に表現の違いはあるが、人間存

在の姿を規範的に明示したものとして、その基本的な価値観において共通するものがみられる。

### フレデリック・カッペルの企業成長の哲学

企業の存在目的を個人の人間成長のためとまではいわないで、企業自体の成長を目的とはしているが、その企業成長のために、「どのような人間が求められているか」を明確に示した例として、AT & T 社（アメリカ電話電信会社）の第3代社長であったフレデリック・カッペルをとりあげよう。

カッペルが1960年にコロンビア大学経営大学院でおこなった講演を編集して発刊された著書“Vitality in a Business Enterprise”は、企業成長が個性に満ちた個人の働きによって成されるもので、その行動や条件がいかなるものかについてカッペルの見解を述べたものである。これは産業界をはじめとして高く評価され、わが国でも『企業成長の哲学』<sup>42)</sup>と題して出版された訳書は、1962年の初版以来、1991年には46版を数えるにいたっている。

ATT 社は、19世紀後半にアレクサンダー・グラハム・ベルが電話機を発明し、それを事業化してボストンにベル電話会社が設立され、その後、全米各地につくられた各ベル電話会社、それと電話機器などのハード製造会社であるウェスタン・エレクトリック社、およびベル研究所をも包含したベル・システムにおいて、その総本社（持株会社）の立場にあった民間企業である。<sup>43)</sup>

このATT 社は、初代の総支配人（社長）セオドア・ヴェイル以来、その事業理念として「ユニヴァーサル・サービス（どこの家庭にも、どこへでもかけられる電話を普及すること）」をかかげ、創立後70年ほどを経た1950年代には、この目的をほぼ達成した。カッペルが社長に就任したのが、ちょうどこの頃、1956年である。

カッペルは、大学卒業後、ノースウェスタン・ベル電話会社に入社、保全課員を振り出しに、技術者として種々の経験を積んだ後、同ベル会社の副社長に昇進、やがてその手腕を認められて ATT 社の専務に抜擢され、さらにウェス

タン・エレクトリック社の社長を経て、1956年 ATT 社社長に就任した。<sup>44)</sup>

カッペルがコロンビア大学で講演した1960年時点でのベル・システムの規模は、従業員数は、ATT とベル運営会社58万人、ウェスタン・エレクトリック社14万3千人、ベル研究所1万2千人であり、これらの総収入79億2千万ドル、純利益15億6800万ドル、総資本利益率7.69%であった。<sup>45)</sup>

カッペルは、その講演の1960年には勤続36年になり、その間の経験を振り返って、結局、企業の成長は人間本来の属性としての活力 (Vitality) によっており、この活力とは、「苦痛に耐える力、創造的かつ進取的な行動、そして…強い倫理的責任感を通して人々が発揮するものである」<sup>46)</sup> とする。なお、カッペルは、ここで倫理的責任感とは「他からの強制によらず、正しいが故になさんとする内的要求」と定義している。

そしてカッペルは、アメリカ社会において、このような人びとの活力を阻害する多くの要因が存在するとして、次の例をあげている。「専門化と言うことは、もちろん、必要なことではあるが、個人の人間としての責任感を薄弱ならしめる場合がある」こと、また「『政府の施策に待つ』態度が、政府の活動を盛んにする反面、不可避免的に個人の活力の源泉を枯渇させるきらいがあることも否定できない」ことを、自分の見解であることわりながら指摘している。さらに「両親や社会が学校にたいして、型にはまった教育をするように圧力を加えた結果、往々、独創性のない平凡な行為を『満足すべき標準』とみなすような始末になっている」と慨嘆している。

以上は今日の日本社会のことを述べているのではない。アメリカが世界の頂点に立って黄金の繁栄を極めた1960年代のその初頭に、アメリカでひとりの自己実現者としてのカッペルが、みずからの社会の多くの人びとの自己実現をさまたげる方向に作用しつつある要因を指摘しているのである。

カッペルは目を社内に転じて、そこに成長力を喪失させる兆候を7つあげている。これらによってカッペルの企業および個人の「活力」の概念がよく理解できるため、以下にや、詳しく引用しながら解説する。



## 1. 古い作業方法の固守

カッペルは「革新によって、かつては価値のあった伝統を失う苦痛を耐え忍ばねばならぬこともある。しかし、その伝統が、なお有意義なものであるか、修正の必要があるか、それとも、全く捨て去るべきものであるかを区別できるかどうか」が重要であり、そして「犠牲を払って獲得した技術や方法を見捨てたり、長い訓練のあげくによりやく身につけた技能を放棄するのは、耐えがたい苦痛である」と述べて、これができるかどうかを問われていることを強調している。

一般に、環境条件の変化によって、それまでに習得(学習: learning)したものがかえって不利をもたらすことになる場合がおうおうにしてある。いったん学習したものを棄却すること(unlearning)が困難なのである。

## 2. 新鮮な目標の欠如

カッペルは、目標については、これ以外にもさらに別に章を設けてその重要性を強調している。<sup>47)</sup> ATT社は、前述のように創業以来の大きな目標をほぼ達成する段階にいたり、また、折しも新しい情報通信の黎明期を目の前にして新たな目標を創出しなければならない岐路にさしかかりつつあった。カッペルは、「目標とは、…いまだ達成していない何か、すなわち、努力し、近づき、到達すべき何かという意味で…それは創造力を刺激し、その達成のためにこそ働きたいという気持ちを起こさせ、達成の方法は未知であるが、完成の暁には満ち足りた誇りを感じうるもの、を与えるような狙い、ないしは目的」と述べている。

マスローの欠乏欲求によって動機づけられた行動では、その目標は比較的に具体的で即物的であるのに対して、成長動機にかかわる目標は、抽象性の高い場合が多く、また個人差が大きい。たとえば働き過ぎを解消するための労働時間短縮であれば、具体的な時間数が各人に共通の数値目標として設定できる。それに対して、たとえば、創造性豊かに挑戦的な仕事への取り組みを目指すというような自己実現の次元での目標の場合には、その

具体的な内容は一人ひとりが異なるのである。ある人にとってはそれは新製品の開発に関するものであろうし、また別の人は顧客との折衝の問題であるかもしれない。ある人にとっては困難なことであっても、他の人には易しく、あるいは、なんらの興味もないことかもしれない。価値の意識には極めて個人差が大きいからである。

組織としても、低次の経済的次元での目標であれば具体的であって、たとえば、売上目標、利益目標、占有率目標などは、皆に客観的で共通の了解が得られやすい。しかし社会的・文化的次元になると、たとえば、当社は〇〇の分野で社会の向上に貢献する…といったように抽象性の度合いが高くなる。抽象性が高いと組織を構成する一人ひとりのコミットメントの深さに差が大きくなる。さらに、一人ひとりの自己実現にかかわる目標は極めて個別性が高い。カッペルが述べている「満ち足りた誇りを感じる目標」を組織として設定するにあたっては、このように個人ごとに認識差の高い概念から、いかに共通性を具体的に抽出して訴えるかが重要になろう。

### 3. 内省的思考 (reflective thinking) の不足

カッペルは、活動的思考の対概念としての内省的思考を重視し、これが減退していることを指摘する。ここで活動的思考とは「現在の経営をより発展する方向へ進めるために、計画をたて、意思決定をし、敏速に時流に乗り、そして管理を実施することに関する思考」であるのに対し、内省的思考とは「現時の経営活動の適性をめぐる諸問題を追求するために必要な精神活動」とカッペルは定義している。

要するに、日常は切迫感に追われて活動しているために、落ち着いて思索することを放棄しがちな現状を指摘しているのである。カッペルは、日常においては「急を要する問題に直面するうえ、その切迫感のために、内省的思考を軽んずる傾向になりやすい」と述べている。

### 4. 制度主義 (institutionalism) のはびこり

カッペルは「ここで、私が制度主義というのは『企業がその構成員から離

れた一つの制度として存在する』という考え方である」としている。そして、「企業がこのように、『従業員の算術的総和よりも大きい』ものであるなら、各個人の行動の当否は、企業の成功にとってたいした問題ではなくなってしまう。こうした態度が、従業員の中に普遍化してしまったら、成長力はまさに消滅点に達したといわなければならない」とまで述べている。われわれの価値観で、アメリカ人にはなかなか分かってもらえないもののひとつに「長いものには巻かれろ」という考え方がある。分かってもらえないすばである。カッペルがここで強調しているのが、われわれのことばでいうと、「もし長いものに巻かれるようになったら、もうおしまいだ」ということなのである。まさに正反対の価値観ともいえよう。しかし、ここに本当の意味の個人の自主あるいは自律、進取の哲学の真髄がある。それも、ただなんとなくそのようなアメリカ個人主義が形成されているのではないのである。上にみるように、ともすれば緩みがちで安易に妥協しがちな趨勢のなかで、カッペルのような人が全身全霊をもって訴え、啓蒙し、実践し、多くの人びとがそれに同感し、納得し、その社会の価値として定着しているのである。

松下幸之助も、その著『指導者の条件』のなかで、カーネギーのことばを引用しながら、一人ひとりの自主独立の重要性を強調している。<sup>48)</sup>なお、ここでは同時に中国の自力更生にも言及されているが、アメリカと中国の個人主義には、厳密には質的な差異もないではないだろう。しかし、いずれにしても、われわれは国際化の進展に応じ、これら隣人たちの価値観について、すこしでも認知を深める必要にせまられている。

## 5. 積極性の消失

カッペルは「企業は、概して、発足当時は強力で積極的なものだが、やがて、成長することにより現状維持に汲々としてくるものである。目標に向かって前進しているよりも、既に目標を達成してしまったように見えてくるのである。こうした、いわゆる安定した企業が、なお発展を続けるため

には、多くの新しい頭脳と人材が必要である。しかるに、企業に対する世間の印象や評判は、いかに発展する力を秘めているかよりも、過去の業績と現在の内容によって規定されがち」であると述べ、一方、「堅実で安定しているといわれる企業は、型にはまった、慣習を重視するタイプの人を引きつけるが、才能に恵まれ、頭脳明晰で、先覚者たることを希望している逸材を採用し、保有することは困難である」として、企業が積極性を失っていく内的なメカニズムを分析している。

#### 6. かびのはえた知恵の強制

カッペルはいう。「年輩の管理者の中には、過去に成功したアイデアや方法を頑迷に固執する傾向があるばかりでなく、後輩にもこれを伝えようとする者が多い。…もちろん、彼らは彼らなりの善意からそうしているのであろう。…彼らは、後輩が危険な体験をしないように防いでやりたいと考えているのであるが、そうした体験こそが、実は新しい知識を身につけるために必要なことであるとは、気がついていないのである。…かくて若い者は、すぐ、自分の仕事は、ただ旧来の方法と手続を、無批判に受け入れることだと理解する。彼は、少なくとも数年間は、何か新しいことを考えたり発現したりすることは禁物だと悟る。そして、その数年の間に、彼の革新的才能は、芽をつみとられ、永久にしばんでしまうのである」。

一人ひとりの個性を低下させてしまう要因について、このようにカッペルが指摘しているなかでも、特にこの項目などは、われわれにもそのままにあてはまるだろう。

#### 7. 批判に対する抑圧

成長力を阻害する7つの兆候の最後として、カッペルは、「批判に対する寛容度の低下」をあげている。「深い思慮と強い責任感をもって批判した者が、それが受け入れられないばかりか、しばしば処罰される結果、企業全体において批判が抑圧され、すべての自主的な思考が阻止される状態になる…重要なことの一つは、最も役に立ち責任感のある批判者は、企業内部に存

在し、事情に精通している者の中のある…それが抑圧される兆候は厳に警戒すべきである」とし、そして、社内でそういった風潮を知る一つの方法として、社内文書における微妙な表現のうえにあらわれている例などを示している。

カッペルは、その講演の最後の部分で、どのようにすれば個性のきらめきが実現できるかについて論じている。特に若い人たちにチャレンジablな仕事の経験の機会を与えること、そして、管理職における責任の重要性について強調している。<sup>49)</sup>

従業員一人ひとりの個性が伸び、それによって企業も成長するには、トップ経営者とともに中間管理職の在り方が抜本的に重要な役割を果たす。

カッペルは、企業と経営者に必要な条件として、まず「第一に、個人の重要性を認めて行動すること」<sup>50)</sup>をあげ、特に制度が個人を阻害することがあってはならないとし、「人が個人としての尊厳を確立できないような制度は、たとえ外見がどんなに立派でも不適当なものであり、その将来の成功はおぼつかない」と言い切る。

第二に、管理職も含めて、企業経営での意思決定における倫理的な責任を強調する。カッペルは、「決定者の責任は、意思決定を要する事項が予見されるはずであったときにまで、さかのぼらねばならない。そのとき、彼は予見するために努力をしたか。予見しない場合より、はるかに優れた選択をおこなおうと努力を惜しまなかったか。もし、この問いのいずれかを否定せざるをえないとき、この意思決定者は倫理的責任を十分果たしたといえない…単に現在行なっていることだけでなく、将来を予見し、備えることに、われわれの能力を最大限に発揮することが求められる」と述べ、続けて「ここに、個人の成長と進歩のための深遠な原理がある。すなわち、もし…準備をおろそかにしたために失敗をおかすなら、本当の失敗は、その人のなしたことや、一時の失敗にあったのではなく、ずっと以前の倫理上の誤ちに原因がある…われわれが自分の能力

を開発しようとするか否かについては、倫理的立場から見れば選択の余地はない。もし、われわれが人間としての自己の責任を感じるならば、能力の開発に努力せざるをえないはずである。かくて、活力を築きあげることが、個人としても、また、企業としても、倫理的あるいは道徳的な義務となる」と述べて、実際にカップルが見るところ、最高を志向している第一級の管理者は、いずれも、このような意味での倫理的責任感をもっていることを指摘している。

### 自己実現の企業

企業がみずから志向する人材像を明確にして、それを実践するということは、とりもおさず、経営にあたって、みずからの明確な人間観を表明し、かつ実践することにほかならない。その人間像が当論文で取り上げてきた自己実現の人間像であるとき、すなわち、人間の存在価値の認識（マスローの B-認識）に立った人間像であるとき、その企業を自己実現の域に在る企業という意味で「自己実現の企業」と呼びたい。

企業の人材育成はこの自己実現の企業においてその真価が発揮される。ただし、その企業は、規模の大小や業種業態を問わない。

それらの企業がおこなう人材育成の方法は、本質的には、各人の人間的成長を阻害する要因がある場合に、それを除去し、環境を整えることである。もちろん、それは企業自体の成長につながる。その理由は、すでに個人の自己実現の項であきらかなように、自己実現者は本来、創造的であり、進取的であり、自主的であり、生産的であって、これらはいずれも現在の各企業が従業員に対して、そうあってほしいと望んでいる資質だからである。

しかし、従業員に対して、いかに創造的であれ、進取的であれ、自主的であれ、生産的であれと期待しても、それは手順が逆であることも、すでにあきらかである。すなわち、阻害条件を除くことにこそ全力を傾注する必要がある。本当にそれが実行できた場合には、人間自身に内在する可能性によって、あえて「××であれ」といわなくても、自然に「××である」存在になるのである。

その阻害条件の代表的な例が、カッペルによって7項目に整理して示された。これによって現代企業における大多数の場合が網羅されているであろう。筆者が、何度か、わが国の企業の管理職にこれを議論してもらった結果も、そのすべての事例がこれらの項目のいずれかに属する内容であった。

これらの阻害条件の一つひとつを克服していくための方法については、多くの企業で、すでになりに実績を積んで実行されつつあるものも少なくないが、特にその際に核心的なキー・ポイントを握っているのが、ひとつには経営者・管理者の資質であり、もうひとつは経営諸制度、特に人事にまつわる制度である。これらの人材育成に関する経営管理上の方法論については、また講をあらためて検討したい。

#### [注]

- 1) Maslow, A.H. Eupsychian Management. Irwin-Dorsey, 1965.  
(原 年廣訳『自己実現の経営—経営の心理的側面』産能大, 1967年)
- 2) Goble, F.G. The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow. Grossman, 1970.  
(小口忠彦監訳『マズローの心理学』産能大, 1972年)
- 3) 津田真澄『人事労務管理の思想』有斐閣・有斐閣新書, 1977年
- 4) Maslow, A.H. Motivation and Personality. Harper, 1954.  
(小口忠彦監訳『人間性の心理学』産能大, 1971年)
- 5) Maslow, A.H. Toward a Psychology of Being. Van Nostrand, 1962.  
(上田吉一訳『完全なる人間—魂のめざすもの』誠信書房, 1964年)  
Maslow, A.H. The Farther Reaches of Human Nature. Viking Press, 1971.  
(上田吉一訳『人間性の最高価値』誠信書房, 1973年)
- 6) 小口忠彦監訳『人間性の心理学』「日本語版への序文」8ページ
- 7) 上掲書, 9ページ
- 8) 自己実現の概念は、マズローが一連の動機論(欲求論)の発表をはじめた1943年ごろから同時に執筆をしたが、こちらのほうは出版までにその後7年もかかっている(上掲書, 「序文」17ページ)。このため、発表された論文の順序だけから見ると、まず低次の基本的欲求を仮設し、そのうえで高次の自己実現概念の構築を進めたように見られがちであるが、

マズローの思考手順は必ずしもそうとはいえないだろう。

- 9) この項において引用した原典は、特に注書きしたもののほかは、いずれも上田吉一訳『人間性の最高価値』51-52ページより。
- 10) 小口忠彦監訳『人間性の心理学』224-225ページ
- 11) 上掲書、228-256ページの中から抜粋。なお、上田吉一訳『完全なる人間』44-45ページにも大体同じ項目があげられている。
- 12) Benedict, R. The Chrysanthemum and the Sword. Houghton Mifflin, 1946.  
(長谷川松治訳『菊と刀』社会思想社・現代教養文庫、第十一章)
- 13) 上田吉一訳『完全なる人間』105ページ
- 14) マズローの理論に対する批判については、最近では、中丸寛信(1985)がいくつかの紹介をおこないながら、その批判への批判も試みている。  
中丸寛信「A.H. マズローの心理学についての一考察—経営管理への応用のために」『長崎県立国際経済大学論集』、第19巻第2号、1985年、65-108ページ
- 15) 上田吉一訳『人間性の最高価値』第二十三章(これはマズローが1967年に発表した論文 A theory of metamotivation: The biological rooting of the value-life. で、Journal of Humanistic Psychology, 7, No.2, 93-127 に掲載された)
- 16) 上掲書、362-365ページ
- 17) 小口忠彦監訳『人間性の心理学』67ページ
- 18) 上掲書、70-71ページ
- 19) この項において引用した原典は、特に注書きしたもののほかは、いずれも、上掲書、91-101ページより。
- 20) Maslow, A.H. Love in healthy people. In Montagu, A. (ed.), The meaning of love.  
(小口忠彦監訳『人間性の心理学』第一三章)
- 21) 小口忠彦監訳、上掲書、270ページ (Rogers, C. Client-Centered Therapy. Houghton Mifflin, 1951, p.159)
- 22) 上掲書、166ページ
- 23) 上田吉一訳『完全なる人間』39ページ
- 24) 上掲書、38ページ
- 25) 小口忠彦監訳『人間性の心理学』143ページ
- 26) Deci, E.L. Intrinsic Motivation. Plenum Press, 1975.  
(安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房、1980年、105-106ページ)
- 27) 上田吉一訳『完全なる人間』18ページ
- 28) 安藤・石田訳、前掲書、258-259ページ
- 29) 上掲書、93ページ



- 30) 上田吉一訳『完全なる人間』「序文」8ページ
- 31) 安藤・石田訳, 前掲書, 20ページ
- 32) McGregor, D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960.  
(高橋達男訳『企業の人間の側面』産能大, 1966年)
- 33) Herzberg, F. Work and the Nature of Man. World Publishing, 1966.  
(北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968年)
- 34) 上田吉一訳『完全なる人間』53ページ
- 35) Koestler, A. JANUS-A summing up by Arther Koestler. Hutchinson, 1978.  
(田中三彦・吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎, 1983年, 50-116ページ)
- 36) 西山賢一『企業の適応戦略—生物に学ぶ』中央公論社・中公新書, 1985年
- 37) 伊丹敬之「場のマネジメント序説」『組織科学』Vol.26, No.1, 1992, 78-88ページ
- 38) 伊藤格夫「経営分析指標にみる北陸中小企業の趨勢」富山大学日本海経済研究所『北陸の企業経営(1883年日本海経済白書)』, 39-60ページ
- 39) 松下幸之助『実践経営哲学』PHP 研究所, 1978年, 78ページ
- 40) 朝日新聞社主催による佐伯 勇氏との対談(1970年)より:『松下幸之助発言集14』PHP 研究所, 1991年, 83ページ
- 41) 松下幸之助『指導者の条件』PHP 研究所, 1975年
- 42) Kappel, F.R. Vitality in a Business Enterprise. McGraw-Hill, 1960.  
(富賀見 博訳『企業成長の哲学』ダイヤモンド社, 1962年)
- 43) AT & T 社は、カッペルが社長に就任した1950年代のなかばには、巨大化した企業組織に対して政府による規制がかかり、活力の低下が心配された。しかし、ここに紹介するような努力をも通じて、その後も20年間にわたって経営が維持されたが、その規模があまりにも大きくなり過ぎたために、ついに、1984年1月1日をもって7つの地方電話持株会社に分割された。その経緯は以下の文献に詳しい。  
Temin, P. & Galambos, L. (ed.) The Fall of the Bell System. Cambridge Univ., 1987  
(高橋洋文・山口一臣監訳『ベル・システムの崩壊—20世紀最大の企業分割』文真堂, 1989年)
- 44) カッペルの経歴は、富賀見 博訳『企業成長の哲学』「訳者あとがき」のなかから抜粋した。
- 45) 高橋・山口監訳『ベル・システムの崩壊』4ページの「ベル・システム統計便覧」より。
- 46) この項において引用した原典は、特に注書きしたもののほかは、いずれも、富賀見 博訳, 前掲書, 6-34ページより。
- 47) 上掲書, 51-101ページ
- 48) 松下幸之助『指導者の条件』, 156-157ページ

49) カッペルが社長に就任する前年の1955年に、AT & T 本社において「管理者成長研究 (Management Progress Stydy -MPS)」が開始された。

50) この項において引用した原典は、特に注書きしたもののほかは、いずれも、富賀見 博 訳、前掲書、119-123ページより。